

Universidad del Salvador

Maestría en Política de Negocios - Trabajo de Tesis



Tema:

Gestión del Conocimiento

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autora:

Laura Berardi

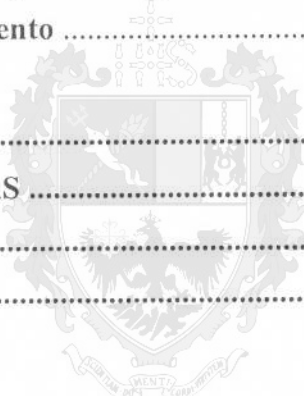
Tutor:

Prof. Lorenzo Lavolpe

INDICE

INTRODUCCION	4
1. EL CONOCIMIENTO	6
1.1. Definición	6
1.2. Características	8
1.3. Importancia	9
1.4. La economía del conocimiento	10
1.5. Los trabajadores del conocimiento	12
2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	14
2.1. La Organización Inteligente – Cómo se logra	14
2.1.1. Disciplinas de la Organización Inteligente	17
2.2. El rol del Manager – Nueva visión del liderazgo	22
3. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	24
3.1. Introducción	24
3.2. Un enfoque útil: los mercados de conocimiento	28
3.2.1. El sistema de precios	29
3.2.2. Confianza	31
3.2.3. Señales del mercado de conocimiento	32
3.2.4. Ineficiencias del mercado de conocimiento	33
3.2.5. Patologías del mercado de conocimiento	34
4. EL PROCESO	36
4.1. Objetivos del conocimiento	36
4.1.1. Dificultades para la formulación de los objetivos del conocimiento	40
4.1.2. Funciones de los objetivos en los tres niveles.....	41
4.2. Identificación del conocimiento	41
4.2.1. Mapas del conocimiento	42
4.3. Generación del conocimiento	49
4.4. Transferencia del conocimiento	54
4.4.1. Fortalecimiento a través de la compartición del conocimiento	59
4.5. Uso del conocimiento	60

4.5.1. Barreras que impiden el uso del conocimiento	61
4.6. Retención del conocimiento	61
4.6.1. Procesos de retención del conocimiento	62
4.7. Evaluación del conocimiento	64
5. LA PRACTICA	66
5.1. Cómo empezar a administrar el conocimiento	66
5.2. Acciones sugeridas	69
5.3. Los nuevos puestos	72
5.3.1. Personal orientado al conocimiento	72
5.3.2. Trabajadores de gestión del conocimiento	72
5.3.3. Administradores de proyectos de gestión del conocimiento	73
5.3.4. El gerente de conocimiento	73
CONCLUSION	75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
ANEXO I	77
ANEXO II	86



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INTRODUCCION

Nadie que de alguna u otra forma esté relacionado con la disciplina de la Administración puede negar que la visión tradicional de manejar los negocios ya no es útil. Y no lo es porque las características del contexto en el que hoy se desenvuelven las actividades económicas no son las mismas que se imponían con la llegada de la era industrial. Este nuevo entorno caracterizado por los avances tecnológicos, la rapidez de los cambios, la globalización de los mercados, hacen que las organizaciones tiendan a ser organizaciones del conocimiento.

¿ Qué significa esto? Significa que ha surgido una nueva perspectiva desde la cual mirar al mundo y desde la cual manejar a las organizaciones; en particular aquellas en las que los flujos de conocimiento son más importantes que los flujos financieros. En las que las personas son generadoras de ingresos y no componentes del costo porque llegan a saber más, técnicamente hablando, que sus jefes, tienen una relación más cercana y directa con los clientes y por lo tanto conocen mejor el mercado que sus superiores. Un mercado en el que la situación competitiva debe ser tal que le permita a la empresa disminuir la intensidad de sus competidores y lograr que los clientes la identifiquen como única .

La gestión del conocimiento como factor de creación de valor, y el valor del conocimiento como principal fuente de ventaja competitiva, son los caminos que de acá en más conducen a las organizaciones modernas a garantizar su existencia. Porque lo único que queda cuando cambian las personas , la tecnología, los productos y el contexto comercial, es lo que las empresas saben y la forma en que generan y transfieren ese conocimiento. Y cuando decimos “lo que las empresas saben“ nos referimos a lo que las personas que la forman, con su capacidad ilimitada de aprender, saben ; y cuando decimos “transfieren“ hablamos del hecho de que el conocimiento, a diferencia de los activos materiales, aumenta cuando se comparte . En otras palabras, se trata de demostrar que ese conocimiento que siempre ha estado presente y ha sido valorado explícita o implícitamente en las organizaciones, hoy fluya en todos sus niveles, y sea utilizado rápida y eficazmente , de manera que agregue valor a la mayoría de los productos y servicios que se ofrecen y genere , a su vez , nuevo conocimiento.

En este trabajo se comenzará por definir al conocimiento , tanto desde el punto de vista del individuo como desde el punto de vista de la organización , delinear sus características y

mostrar su importancia , para luego avanzar sobre las características del tipo de organización que se necesita a los efectos de que sea posible crear conocimiento . A su vez, la idea de mostrar a la organización desde otro ángulo – básicamente como una comunidad de personas - servirá para focalizarnos en las implicaciones que esta perspectiva tiene en términos de gerenciamiento. Así llegaremos a describir el nuevo rol que asume el líder como responsable de generar un espacio de aprendizaje para que la organización alcance ciertos objetivos que tal vez antes parecían inalcanzables.

Una vez entendida la estructura organizativa requerida, se llegará al objetivo principal de esta tesis que es presentar una herramienta específica del management moderno - la gestión del conocimiento - fundamental a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles. De esta manera se describirán las distintas actividades que conforman las etapas de lo que denominaremos el “proceso de gestión del conocimiento” propiamente dicho. Finalmente, y en forma de Anexo, se incluirá una entrevista realizada a la Directora del departamento de Recursos Humanos de una Compañía automotriz, que servirá como ejemplo de lo que ocurre en la práctica.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CAPITULO 1 – EL CONOCIMIENTO

1.1 Definición

La tarea de definir algo intangible , en este caso el conocimiento, no parece sencilla y en la literatura especializada se recogen las más variadas opiniones. Empezaremos por citar algunas de ellas partiendo de la esfera individual y llegando al ámbito de la organización:

- “ Conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales.” (Probst ; Raub ; Romhardt : 2001 , 24)

- “ El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. “ (Davenport y Prusak : 2001, 6)

- “ El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente. “ (www.gestiondelconocimiento.com)

“ El conocimiento es la plena utilización de información y datos, junto con el potencial de las capacidades de las personas, sus habilidades, ideas, intuiciones, compromisos y motivaciones. En la economía actual, el conocimiento es dinero, personas, aprendizaje, flexibilidad, poder y ventaja competitiva. El conocimiento otorga la capacidad de responder a situaciones nuevas. Se almacena en la mente de los individuos o en los procesos de la organización, sus documentos, productos, servicios, recursos y sistemas. El conocimiento es

acción, innovación, capacidad conjunta, relaciones especiales y alianzas. “ (Denham Grey – The Knowledge Management Forum © 1996 Brian D. Newman)

Notamos rápidamente que existen ideas comunes a todas estas definiciones y vamos a analizarlas por separado:

- “ ... proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información ... “
- “ ... conjunto de cogniciones y habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas...”
- “ ... otorga la capacidad de responder a situaciones nuevas ...”

Estos conceptos están indicando que el conocimiento es una herramienta fundamental al momento de encontrar nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas soluciones a problemas quizás ya conocidos.

- “... existe en las personas ... “
- “ ... siempre está ligado a las personas ... “
- “ ... sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente ... “
- “ ... se almacena en la mente de los individuos ... “

En la sucesión de datos → información → conocimiento, la intervención humana es indispensable porque así como los datos se convierten en información porque quien los recibe les agrega significado, por ejemplo contextualizándolos o categorizándolos, la información generará conocimiento a partir de la capacidad que tengan las personas para procesarla y obtener nuevas significaciones. Luego decimos que el conocimiento es el resultado de una transformación personal y una organización no puede crear conocimiento sin la combinación de las habilidades específicas de los individuos interactuando como parte de un equipo.

En las definiciones bajo análisis se utilizan los términos

- rutinas
- procesos
- prácticas
- instrucciones para la acción

que conllevan la idea de “ actividad “ , es decir, el conocimiento por ser intangible sólo podrá observarse en los efectos que produce , en las decisiones y mejoras a las que conduce y , en definitiva , en la forma de hacer las cosas .

A continuación se propone la siguiente definición:

El conocimiento se asimila a todo el “software” de una organización, incluyendo los programas y procesos como también la capacidad de la gente, la forma de funcionar que tiene la organización, su forma de comunicarse, de analizar situaciones, de resolver problemas de manera ingeniosa y de desarrollar nuevos modos de hacer negocios. También incluye las cuestiones culturales, las costumbres, los valores y habilidades y las relaciones de la organización con sus proveedores y clientes.

1.2 Características

Luego del análisis de las definiciones anteriores, se pueden deducir las siguientes características del conocimiento:

- ✓ es una capacidad humana y personal porque , como ya mencionáramos, reside en la mente de las personas que poseen la habilidad ilimitada de crearlo. Un individuo puede adquirir esa capacidad leyendo, observando, escuchando, sintiendo (física o emocionalmente) algo. Lo que lee, observa, escucha o siente no es el conocimiento sino el medio a través del cual el conocimiento se puede transferir.
- ✓ es generativo ya que quien lo posee puede producir nuevas ideas , nuevas interpretaciones sobre un tema, y generar más conocimiento al obtener mejores consecuencias de los fenómenos percibidos.
- ✓ es complejo generalmente se hace referencia a un “cuerpo” de conocimiento transferible a través de cursos o libros y que se adquiere también a través de la experiencia ; por eso es de esperar que la gente aprenda a lo largo de los días o semanas más que de minutos y horas .
- ✓ aumenta cuando se lo comparte ya que a diferencia de los Activos físicos que se consumen con el uso, el conocimiento se incrementa si se hace accesible a todos los miembros de una organización.

1.3 Importancia

Es sabido que una empresa que no crea valor puede ver dificultada su posibilidad de subsistir en el largo plazo. Y también es sabido que una rentabilidad positiva que no permite cubrir el costo financiero del capital tanto propio como ajeno, lleva a la empresa a “destruir” valor. Ahora bien, ¿por qué utilizamos términos tan financieros para hablar de la importancia del conocimiento? Precisamente, porque la creación de valor en una empresa se relaciona con tres factores:

- ✓ el tipo de negocio, es decir, si es agrícola (de muy baja creación de valor); si es industrial (situación intermedia); o si es un negocio del conocimiento (con una capacidad muy alta de creación de valor)
- ✓ la situación competitiva en que se encuentra, es decir, si desde el punto de vista de la estrategia competitiva las acciones de una empresa le permiten reducir la intensidad de los competidores y afianzar su poder monopólico de manera de lograr que los clientes la perciban como única (esto facilitará la creación de valor)
- ✓ el modelo de gestión: si es tal que le permite a la empresa organizar sus procedimientos y sus rutinas de manera de generar activos intangibles, estos recursos, aunque no aparecen en la contabilidad, aportarán valor a la organización a través del fortalecimiento de relaciones duraderas con los clientes, la captación y motivación de los recursos humanos, la calidad de los procesos, la habilidad para crecer e innovar, la solución más rápida de los problemas y las mejores decisiones. Luego, podemos concluir que la gestión basada en el conocimiento cumple un importante rol en la rentabilidad: es un medio para hacerla posible.

Pero no sólo desde el punto de vista de la rentabilidad se pone de relieve la importancia del conocimiento: también es una consecuencia de los cambios que se dan en la economía a nivel mundial. Una empresa que pretenda seguir formando parte del globalizado mundo de los negocios, deberá entender, por ejemplo, que el ciclo de vida de un producto es cada vez más acotado porque cada vez hay menos tiempo para desarrollarlo e incorporarlo en el mercado antes que nuestros competidores. Es por eso que las empresas también deben tener en cuenta que ahora necesitan calidad, valor, servicio, innovación y velocidad para llegar al mercado y triunfar. Sólo lo que saben les permitirá diferenciarse en base a una ventaja competitiva sostenible.

Más allá de las empresas de software, que son el nuevo tipo de industria basada en el conocimiento, las empresas industriales tradicionales o las empresas de servicios también se han convertido no sólo en usuarias sino en vendedoras de conocimiento desde el momento que ofrecen productos y servicios que por su alto contenido de conocimiento podemos denominar “inteligentes”. Así, las empresas innovadoras incrementan el valor de lo que venden agregando componentes intangibles como conocimiento técnico, diseño, presentación de marketing, creatividad, calidad, interpretación de los deseos de los clientes y se hacen más competitivas y más representativas de las exigencias del mercado.

Es decir, dado que hoy es prácticamente imposible evitar que los competidores copien productos y métodos de producción porque la tecnología está disponible para todos, ésta deja de ser una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo. A su vez, sólo eventualmente la competencia puede igualar la calidad y el precio de un producto o servicio de un líder de mercado. Pero si esto sucede, la empresa intensiva en conocimiento y que gestiona lo que sabe, habrá pasado a un nuevo nivel de calidad, creatividad o eficiencia porque su potencial de generación de nuevas ideas a partir de las existencias de conocimiento es ilimitado, luego su ventaja competitiva sí será sustentable en el tiempo. – Ver Anexo II –

1.4 La economía del conocimiento

Así como la Era iniciada a partir de la Revolución Industrial creó una nueva realidad desplazando paulatinamente a la Agricultura como principal fuente de crecimiento económico y a la tierra como el recurso básico, hoy una etapa “no industrial” está quitando validez a las reglas y prácticas que determinaban el éxito de una compañía durante el auge del Industrialismo. Estructuras administrativas jerarquizadas y controles fuertemente centralizados, trabajo esencialmente manual y repetitivo, mano de obra poco especializada, producción en serie, mercados masivos, elevado consumo de recursos energéticos, contaminación ambiental, tecnologías demandantes de grandes inversiones de capital son las características que conformaron la economía industrial donde el trabajo es el recurso fundamental y el valor agregado proviene de la fuerza muscular de los trabajadores. Lentamente las grandes naciones industrializadas vieron la necesidad de trasladar sus fábricas a países menos desarrollados donde la mano de obra es más barata y más apropiada al trabajo industrial y comienzan a surgir nuevas industrias basadas principalmente en el vertiginoso avance de la electrónica y la computación, la tecnología de la información, o las comunicaciones, entre otras.